

退休再就業者之前瞻因應策略：以公務人員為例

莊彥輝¹ 李幸純² 李藹慈³

摘要

本研究旨在探討退休後持續再就業之公務人員其前瞻因應層面與執行策略，透過質性研究方法，以半結構式訪談，探討 13 位退休後再就業者的發展歷程中之實務經驗與觀點等，研究結果歸納出以下二點結論：一、退休公務人員再就業之前瞻因應的促發因子包含內在的自發性反思與來自外部的潛在壓力源。二、前瞻因應之四個層面與八項策略：（一）認知態度層面策略：1. 自我身心調適、2. 持續社會互動；（二）規劃層面策略：1. 強化專業技能、2. 善用資訊科技；（三）行動層面策略：1. 秉持持續學習、2. 積極職涯準備；（四）創意層面策略：1. 跨域連結思考、2. 運用創意整合。文末並提出對公務人員及政府之建議。

關鍵詞：退休、再就業、前瞻因應、公務人員

¹ 國立中正大學成人及繼續教育學系博士生

² 國立中正大學成人及繼續教育學系碩士

³ 國立中正大學成人及繼續教育學系教授

通訊作者：李藹慈，E-mail: irisli@ccu.edu.tw

收稿日期：2021/05/10；接受刊登日期：2022/03/21

DOI:10.6284/NPUSTHSSR.202203_16(1).2

壹、緒論

一、研究背景與重要性

高齡浪潮正席捲全球，人口結構產生了重大變化，已使勞動力相對應短缺，並嚴重影響國家財政、經濟與社會發展，各國在面臨不同程度人口老化的挑戰之際，莫不將其列為優先、急迫關注的政策議題之一。臺灣亦於 2018 年邁入高齡社會，未來我國勞動力勢將人力缺乏且集中於中高齡，在人口推估報告中也可發現，從 2016 年開始直到 2061 年，我國的工作年齡人口將以一年平均減少 18 萬人的速度在逐漸下降。以勞動市場的角度來說，當工作年齡人口逐漸減少時，勞動人口也逐漸步入老化（馬財專等，2019）。面對此變化，如何有效運用與活化高齡勞動力，以減緩國內勞動力減少的衝擊，並維持國家經濟永續發展，實為重要。

因應少子高齡化的趨勢下，勞動市場的不足，各國採取鼓勵高齡人口持續就業之制度措施。國際上許多先進國家針對全球人口快速老化的趨勢下，已迫切關注高齡人力之再利用，採取「再就業」、「職務再設計」等為基礎的人力資源活化類型來加以因應（Buck and Dworschak, 2003; Flynn, 2010），亦正意味著肯定高齡者仍有貢獻勞動力之必要，儘管高齡員工可能出現一些身體與認知能力下降的現象，但其可透過其他資源或經驗加以補償（Davidson et al., 2007）。退休再就業意指退休人員以各種動機、個人需求，再返回就業市場，且泛指是有工作報償，也是社會參與的方式之一，其可以是先前工作的延續，且與個人身心健康也有顯著相關，陳亮恭（2015）指出持續工作、延後退休、維持社會參與，可以降低罹患失智症的風險。而隨著勞動力中老年工人的數量不斷增加與個人繼續工作直至老年，在理想情況下持續工作可改善健康狀況和生產力，以達到成功老化的標準（Rowe and Kahn, 1997; Staudinger and Kocka, 2010; Zacher, 2015）。

公務人員退休制度係為國家文官制度中十分重要之一環，其攸關國家整體人力資源運用、財政資源是否合理配置，以及國家競爭力能否提升之關鍵（林欣慈、魏惠娟，2017）。彭錦鵬（2016）指出 2015 年時公務人員退休的平均年齡是 55.7 歲，相對我國國民平均壽命是 79.84 歲，也就是說公教人員平均工作 28 年，退休後餘命平均 29 年；另公務人員的學經歷及對公部門運作的熟悉程度，均較一般國民更高、更熟悉，退休公教人員絕大部分都是具備高學歷，其時值壯年之際便離開職場，除了造成經驗成熟的政府菁英人力流失、不利於政府機關內部的

經驗傳承之外；且其退休後尚有幾十年的退休生活，退休後的生涯規劃，不獨對本身有關鍵性的影響，對社會而言，無疑是流失其寶貴的智能及人力資源，實為可惜，而人力如何再有效地開發與運用，勢加應予以重視（蘇彩足、彭錦鵬，2008）。

退休之老年人口在傳統觀念上一向被視為無生產力的依賴人口，然而公務人員多具有完整之公務、職務歷練，以及擁有較高經驗、才智及專業性，為政府寶貴且重要的資源，尤其其於退休後，未必有體力衰退情形，其人力資源必然須作某種方式的轉化（新北市政府，2017），林欣慈、魏惠娟（2017）研究指出有高達四成退休公職人員對於退休生涯沒有任何想法及規劃，若退休前就做好退休後生活規劃，則退休後生活能表現出正向、樂觀、充實。考試院（2018）提出在延後退休的期間內，如能加強對中高齡者之教育與訓練，其將可再次成為組織的關鍵人力資本，進而持續貢獻社會。

二、研究動機

公務人員在臺灣社會中一向被人認為是屬於工作及收入相對穩定的職業，但現今政府在規劃公務人員的退休政策，長期以來往往著重在退休撫恤金的保障津貼等，對於退休後生活規劃與調適、退休心態的轉變，如同其他行業一般是被嚴重忽略或避而不談的議題，而欠缺提供退休準備規劃課程的機會和資源，遂導致部分公務人員無法正常的銜接退休前後的生活差異及轉變，而造成生活的空窗期，甚至無法順利面對退休後的生活（陸憲憲、魏惠娟，2019）。

林欣慈、魏惠娟（2017）研究發現，我國公務人員年金制度的退休金領取年齡設計及所得替代率的規劃制度，以致於形成鼓勵早退的強烈誘因，而近年來社會經濟及氛圍下的轉變，致使刪減公務人員的退休福利亦開始著手改革，迫使許多退休或屆齡退休者其退休後生活可能面臨不同程度的衝擊、規劃及改變。蘇彩足、彭錦鵬（2008）指出，由於歷史政經因素的糾葛發展，我國公教人員年金制度的退休金領取年齡設計及所得替代率的規劃有所缺失，以致於形成鼓勵早退的強烈誘因；加上近年來多次的修法，將所得替代率按年逐步調降，已對公教人員造成日後退休生活與經濟上造成一實質或潛在壓力源。

另相較於勞工，公務人員對於自己何時退休與退休後經濟來源均有較多的掌控性與穩定性，但亦因未有具體的退休規劃而面臨退休後生活適應之問題。然其多數在退休前呈現完全沒準備的狀況，究因可知原本預期優渥的退休制度成為其決定是否準備退休後生活之重要依據之一；然其在尚未退休前得知將面臨

退休金縮減等潛在壓力，將促使預先作好生涯規劃，並激發前瞻因應之動機，這種出自對於未來的因應策略，如同 Kahana 等人（2003）研究得知，個體面臨潛在的問題或壓力時，則特別留意風險管理與目標管理，並積極老年期的學習準備，將有助於避免與消除晚年生活的潛在壓力，進而提升生活滿意度。

綜上，退休在現代而言不是代表人生的結束，反而是一個新的人生階段的開始；退休者有許多的工作經驗與智慧，應該是社會的資源（洪素玲，2019）。由於後期生涯規劃並非一蹴可即，退休準備需要長時間的規劃，許多研究（陸億億，2018；黃麗萍，2013）指出個人在退休前五年開始規劃，其生涯準備則越充分，亦即個人可意識思考現況和未來、藉由現有狀況來進行資源統整，前瞻因應並防患未然，以預測未來和因應未來的需求，將來面對退休生活後的轉銜亦會越順利，生活滿意度也隨之提高。

三、研究目的

回顧既往國內退休再就業相關領域之文獻，研究結果大多著墨於中高齡者退休再就業的意願、需求、障礙與人力概況、及影響因素，例如，薛承泰、曾敏傑（2002）從性別、教育程度等人口變項研究中高齡退休後規劃繼續全職工作的因素；陳寬政等人（2015）探討漸進式退休的類型與影響因素，研究結果顯示，「領退休金後繼續工作」的比例遠高於「從事銜接性工作」的比例。男性、對經濟狀況不滿意、平均可支配所得較高、自評健康狀況較好、藍領職業類別以及自營工作者較會在領取退休金後繼續工作。除了從社會學角度做相關因素的探討，鮮少以個人內在思維、前瞻因應層面切入，而退休準備與生涯規劃需要長時間的審思；此外，本研究亦觀察到，退休公務人員有良好的人力資本，這一群人，在退休後仍因著不同的興趣或準備，投入就業市場。因此，本研究即在針對一群退休後仍積極從事生產性活動的公務人員，他們是如何走向再就業這條路，有哪些內外因素促成，以及個人如何前瞻規劃，進行探究；且本文亦鑒於前揭文獻發現有高達四成退休公職人員對於退休生涯沒有任何想法及規劃（林欣慈、魏惠娟，2017），爰此擬藉由探討退休再就業之公務人員，其於退休前如何前瞻因應之後期生涯規劃，以積極正向的態度思索出不同的解決方案或應對策略，甚至培養第二專長，增進自我持續貢獻社會服務的機會，冀期日後協助公務人員引以借鏡及供政府制定人力資源再利用政策之參考；並根據以上研究動機，本研究目的如下：

- (一) 探討退休再就業公務人員前瞻因應之促發因子。
- (二) 探討退休再就業公務人員前瞻因應之層面與策略。
- (三) 根據研究結果，提出對公務人員與政府之建議。

貳、文獻探討

一、退休之意涵

退休 (retirement) 依其字面的解釋，係指受雇任者因年長、服務到達應有年資、個人規劃等原因，退離所任職的工作。退休也有長期休息之意，過去傳統的觀念認為退休即是閒賦在家與無所事事，而如今，退休被視為是另一個生涯的開始 (李瑞金，1996)。美國社會學家 Atchley (1976, 1988) 所提出之「退休調適階段論」指出退休是一個事件、一個角色，且認為社會賦予這個角色權利與義務，退休的人可以享受的權利包括：不需工作而能得到經濟支持，完全自主的安排自己的時間，享用其他資源等。而退休是一個轉變的過程而非瞬間的轉換，雖是人生歷程中的一個大轉變，但退休並不是結束，而是展開人生的另一個生涯階段。在面對退休後新生涯的來臨，必須培養與建立退休準備的觀念，才能順利的適應退休生活 (陳寬政等，2015)。

退休後選擇的生活方式已隨著時代變遷而有所轉換，「新的退休觀」泛指個體從全職的工作崗位撤退下來，並以退休金或社會福利為部分收入來源，是生活型態改變的一種彈性過程，也是人生命中重要的轉捩點，可視為角色的轉換與創造性第二生涯的開啟 (朱芬郁，2012)。Holahan 與 Chapman (2002) 研究指出，為了人生的後半生涯，投資於未來是很有價值的，預先規劃且學習與晚期生涯相關的知能是很重要地。Evans 等人 (1985) 認為退休者是必須為退休生活做事先規劃，而規劃的內容包括工作、年齡、經濟、健康、居住、休閒等。蔡培村 (1996) 指出退休後面臨一個完全不同的生活型態，對於個人的影響甚鉅，退休生涯的發展可劃分下列四階段：(一) 調適期：係指剛退休的階段，面臨許多生活型態及觀念態度上的改變與衝擊，面對人生目標的喪失，以及經濟收入減少、社會地位降低，此時必須自我身心調適，以重新適應生活型態的改變。(二) 重整期：本階段是規劃退休生涯的關鍵期，如能衡量能力、興趣與健康，訂定未來生活目標，則能成功地重整退休生涯，反之則會因調適不良而加速老化。(三) 穩定期：重新評估、尋找自我價值與生活目標，妥善規劃退休生活。(四) 臨終期。而個體

的生涯發展並非完全依上述四個時期順序發展、直線進行，有些人及早成功因應並規劃退休生涯，調適期縮短甚至不必經過即進入穩定期，有些人可能停留在調適期而抑鬱以終。

二、再就業

「再就業」係指未有工作者再度進入職場，包括久未工作者、失業者及退休者。有關高齡者參與社會活動的意願及能力，大致可區分為活動論（activity theory）、撤退論（disengagement theory）與持續論（continuity theory）等學派說法（Walker, 2002; Bowling, 2008），高齡者再就業即是立於活動論之基礎上。該理論認為老化只是年齡自然變遷的過程，高齡者雖然身心健康狀態不如以往，但仍有參與活動的心理及社會需求，一旦失去過去的社會角色，會感到失落、沮喪及孤單（彭駕騁、彭懷真，2012）。然而我國公私部門高齡者退休後再就業的情形並不普遍，主要原因包含僱主對高齡者之刻板印象、傳統養老敬老文化特色、產業結構快速變遷、強制退休年齡之限制等因素（劉嘉如，2015）。

中高齡再就業有不同的動機和需求（李藹慈，2017），馬財專等人（2019）研究分析中高齡者之「再就業優勢層面」主要有：（一）各產業嚴重缺工，人員需求量很大，中高齡者有個多工作機會；（二）部分事業單位提供退休之後再回任之機制；（三）可接受彈性工作之安排，例如時薪制的兼職；（四）中高齡者對工作及同事包容度較高；（五）部分工作技能跨越門檻較低，中高齡者的就業參與上較為穩定；（六）配合意願較高，例如在延長工時。張靜怡、陳黛芬（2016）經統整國內以「退休再就業」為議題之研究論文計 20 篇，結論指出中高齡族群的生活以工作為重心並享受工作帶來的成就感，面對退休生活希望能繼續工作讓生活保有重心，因此退休再就業的意願及需求高；且其認為工作是經濟收入的主要來源，家庭經濟狀況的變化對其退休生涯產生重要的影響，而在傳統養兒防老的觀念受到挑戰，退休後如能為自己多存些養老金以因應將來的變化，亦將採取退休再就業的生涯行動。

退休再就業也是一種貢獻老化（contributive aging）的表現，貢獻老化是一個積極的老化概念，強調中高齡者擁有繼續貢獻社會的意願和能力，甚至繼續貢獻社會成為中高齡者的一種需求（胡夢鯨、王怡分，2019）。此概念主要源自於美國老年教育學學者 McClusky 的需求幅度理論（margin theory of needs），該理論強調需求等級概念，其中「貢獻社會需求」又稱為服務需求，乃是基於高齡者想要「付出」的假設，仍希望自己能對社會有所貢獻且能被別人所接受；而第四

層面「影響需求」意指中高齡者晚年對生活環境及世界還是有發揮影響力的需求。因此，透過新知識及技術的訓練或課程，可幫助中高齡者結合原有知識、技能與經驗，進而發揮影響力（魏惠娟，2012；McClusky, 1971）。

三、前瞻因應理論框架

（一）前瞻因應意涵

Kahana 與 Kahana（1996）提出預防（preventive）、矯正（corrective）、前瞻（proactivity）模型（PCP）的觀點，認為前瞻因應導向是種行為模式，包含了預防與糾正的兩種功能，其目的係為了消弭或預防會對成功老化所造成的壓力源，其中包含了健康促進、幫助他人（提供工具性與情感性支持）、預先規劃、集結支持、角色替換、環境與活動的修改、科技使用、健康關注消費行為、自我提升等九種行為，這些行為都是為了促使個人能夠適應環境以及壓力源的威脅所採取的策略行動（李雅慧、盧靖宜，2018；Kahana, et al., 2003）。

Aspinwall 與 Taylor（1997）視「前瞻因應」（proactive coping）為一心理歷程取向，係個體於潛在壓力事件發生前，為減緩或改變威脅事件之形式所付出的努力，而此心理因應歷程可分為五個階段，包含資源累積（Resource accumulation）、確認潛在壓力源（Recognition of potential stressors）、初步的評估（Initial appraisal）、初步因應的成果（Preliminary coping efforts）、引發和使用與初始努力成果相關的回饋（Elicitation and use of feedback concerning initial efforts），其中所提及的「確認潛在壓力源」，個體會偵測、確認潛在壓力源，並需先注意潛在的威脅訊息，並從外在環境中篩選出危險的訊息，包含來自於環境的警訊描述與個人內在的反思過程，藉由透過個人內在的反思過程，進而思考未來和規劃，或使用現有的成果來做為評斷與未來結果相關訊息的依據，亦即個人可藉由現有狀況來進行修正和規劃，以預測未來和因應未來的需求（李雅慧、盧靖宜，2018）。

Miles 與 Keenan（2002）對於前瞻的程序認為應經過五個階段並經常被使用於前瞻規劃中：前瞻先期規劃（Pre-Foresight）、招募（Recruitment）、產出（Generation）、行動（Action）和更新（Renewal）。李雅慧及盧靖宜（2018）研究顯示前瞻因應量表中前瞻因應的「態度」、「行為」與「能力」三個層面具有中高程度正相關，且在面對未來的潛在壓力和問題的挑戰時，必須要有因應、預防行動和自我調節適應的能力，則有助於減緩或降低衝擊和影響（Aspinwall, Taylor, 1997; Greenglass and Fiksenbaum, 2009; Schwarzer, 1999）；另為了使晚年有更好

的生活，亦須使其意識覺醒、瞭解與思考現況和未來，進而有目標規劃、偵測壓力和預防潛在事件的想法，以建立前瞻因應的態度與思維（Kahana, et al., 2003; Kahana et al., 2012）。

（二）前瞻因應特性與策略

Cameron 等人（1996）提出「前瞻三角」（triangular structure）主要前瞻的特性：創造性、專業性、互動性，並加以區別前瞻知識的來源；之後 Greenglass 等人（1999）的「前瞻因應」策略係從「資源」（resource）與「結果」（outcome）的取向來建立前瞻因應的理論模式，「資源」分內部資源（自我效能、樂觀態度）及外部資源（社會支持、資訊、情緒），而「結果」亦分成正向結果（生活滿意、積極處理）和負向結果（沮喪、失去熱情、生氣）。

Popper（2008）提出「前瞻鑽石」（foresight diamond）模型（如圖 1），強調前瞻活動應於創造性的預測中加入現況探討與系統分析之實證基礎，而將模型的四個角分別定為專業性（expertise）、互動性（interaction）、創造性（creativity）與證據性（evidence），再將前瞻的方法根據其屬性置於不同之相對位置，於前瞻鑽石模型中的四個角並非代表獨立、互斥的資訊來源，一個完整的前瞻活動方法架構應至少包含專家、互動、創造力與證據四種特性的知識來源（孫智麗、鄒簾生，2018）。

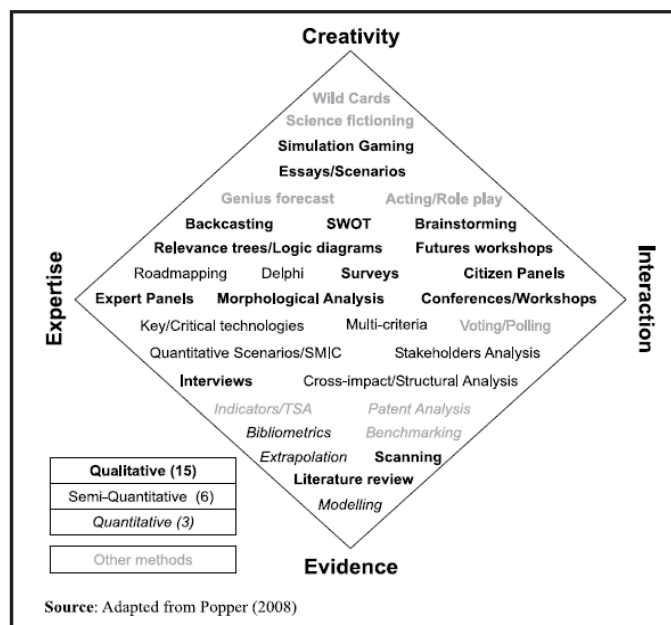


圖 1 Popper（2008）提出「前瞻鑽石」（Foresight Diamond）模型

四、前瞻因應與老化準備之關聯探究

老化是每一個人必經的歷程，也是步入晚年生涯最明顯的特徵，然而並非所有人都會做好準備，Bode 等人（2007）發現，多數中高齡者常不知每日生活的目標與退休後生活的意義，因而覺得很惶恐。而中高齡者隨著年紀增加，正面對老化所產生的潛在威脅，例如：身體功能衰退、經濟安全威脅、社會關係與社會支持改變等問題（Bode et al., 2006; Ouwehand et al., 2008）。當一個人年老之後，先前如果沒有做好準備，往往難以因應老化生活所帶來的改變。反之，如果中年開始採取前瞻因應的態度和策略，晚年較能達到活躍老化的目標（李雅慧、魏惠娟，2015）。Bode 等人（2007）研究指出，「老化準備」課程有助於中高齡者對於老化的瞭解與因應，且老化準備在退休之前開始進行較可以受益，亦即個體在較早的階段有能力確認未來的威脅，而採用策略以有助於這些問題得到解決，使中高齡者可以透過前瞻因應以達到成功老化的目標，亦有助於生涯朝向成功老化發展（Aspinwall, 2005; Aspinwall, Taylor, 1997）。

老化準備是需要教育的，諸多研究（Bode et al., 2006; Krzemien et al., 2004）證實，中高齡者如透過學習或短期課程的參與，可助其激發出為自我生涯負責的意識，而「事先預備」的意識即需有「未來眼光」的概念，亦即要有「前瞻因應」的觀點進行老化準備（Ouwehand et al., 2007）。在前瞻因應的概念中，如果中高齡者針對老化的問題能夠提早進行預防與準備，對個人與國家社會均有正面的幫助。而要達到成功的晚期生涯須有兩方面的配合，即為在老化過程中有最少的失去（losses）及幫助中高齡者有最大的發展（Baltes and Carstensen, 1996; Baltes and Baltes, 1990）。透過學習前瞻因應的知識與技能，可幫助其透過學習進行老化準備，為高齡期生活加以規劃與預備，以幫助其釐清退休生涯的目標，進而提供成長的機會、重視未來的規劃（李雅慧、魏惠娟，2015）。

五、小結

綜上文獻梳理可得知，前瞻因應與傳統的退休準備觀點顯有所不同，傳統觀念即於退休後如能為自己多存些養老金以因應將來的變化，方採取退休再就業的生涯行動（張靜怡、陳黛芬，2016）。而前瞻因應除了包括對負面威脅事件的處理外，亦強調應有防患未然的功能（風險管理），且前瞻因應也包括建立資源，以利於達成目標及促進個人的成長（目標管理），這些資源包括：因應策略、人格屬性（如：樂觀、自我效能）以及社會支持、相關的技能與行動等（李雅慧、

魏惠娟，2015；Davis and Brekke, 2014）。當個人的資源愈多，愈有利於壓力的因應（Schwarzer, 2000），亦即前瞻因應是個人在事件發生之前，採取行動以盡量減低壓力（Schwarzer, 1999）。此外，「前瞻因應」與「老化準備」、「貢獻老化」、「再就業」也密切相關，前瞻因應不僅是一心理歷程取向，也是一種藉由未來導向的觀點與能力，且此行為取向，係個體於潛在壓力事件發生前，為減緩或改變威脅事件之形式所付出的努力，並設定實際目標來加以進行規劃、學習技能與付出行動（魏惠娟，2018；Ouweland, de Ridder, and Bensing, 2009）。

另，本研究發現先前研究所探討之前瞻因應理論多以架構於量化研究的操作化過程，較少以個體於面臨潛在壓力源或警訊時所呈現之內在反思、規劃行動等層面來深入剖析，且亦欠缺討論其於歷程中所面臨的問題（例如身心調適、技能強化）、以及後續如何加以去克服等；本文鑒於上揭退休後之生活選擇、再就業等研究脈絡均有不同的動機和需求，對於退休公務人員後期生涯發展實有理論與實務運用之重要性，經彙整前瞻因應理論演進與定義層面如表 1。

表 1 前瞻因應研究之理論演進與定義層面

學者	理論或定義	主要研究結論	層面
McClusky (1971)	高齡教育	指出 45 歲是最適合開始準備後期生涯規劃的年齡，退休後是人生中「負擔」與「能量」變動最大的期間。	
Cameron 等人 (1996)	前瞻三角模型 (triangular structure)	前瞻的三個主要特性：創造性、專業性、互動性，據此以區別前瞻知識的來源。	創造性、專業性、互動性
Kahana 和 Kahana (1996)	預防、矯正、前瞻模型（PCP）	前瞻因應的策略會因個人目標不同而有所差異，當個人目標設定愈具體愈會去實行，對於未來即會提早做規劃與有所行動，且藉由矯正的行為改善和與適應所處之生活環境。	預防、矯正、前瞻
Aspinwall 和 Taylor(1997)	前瞻因應的五個階段	五個階段包含資源累積、確認潛在壓力源、初步的評估、初步因應的成果、引發和使用與初始努力成果相關的回饋等五個階段。	
Greenglass 等人 (1999)	「前瞻因應」策略理論模式	從「資源」與「結果」的取向來建立前瞻因應的理論模式。	資源、結果
Miles 和 Keenan (2002)	前瞻操作程序應經過的五個階段	五個階段包含前瞻先期規劃、招募、產出、行動和更新。	

（續後頁）

(接前頁)

學者	理論或定義	主要研究結論	層面
Ouwehand (2005)、 Ouwehand 等人 (2007)	提出以「前瞻因應」的觀點進行老化準備與成功老化模型	老化準備是需要教育的，在時間上需要有「未來眼光」的概念，有「事先預備」的意識，並指出 45 歲以上的中高齡者是採用前瞻因應最適合的族群。	
Georghiou 和 Keenan(2006)	運用「前瞻技術」至不同需求	「前瞻技術」包含 1.前瞻之目的 2.執行重點 3.預期結果 4.評估重點。	
Ouwehand 等人 (2009)	前瞻因應之定義	前瞻因應不僅是一種觀點，也是一種能力，藉由未來導向的觀點，設定實際的目標並且進行規劃。	
Popper (2008)	前瞻鑽石模型 (foresight diamond)	強調前瞻活動應於創造性的預測中加入現況探討與系統分析之實證基礎，而將模型的四個角定為專業性、互動性、創造性與證據性。	專業性、互動性、創造性與證據性
李雅慧、盧靖宜 (2018)	前瞻因應量表	量表主要是測量個人特質如何受到動機和行動之影響，包含智謀、責任感、價值和願景等四個構面，且前瞻因應之「態度」、「行為」和「能力」層面彼此間具有顯著的正相關。	態度、行為和能力

資料來源：本研究整理

參、研究設計與實施

一、研究概念

根據上述研究動機、目的與文獻探討，本研究參考 Aspinwall 與 Taylor(1997) 前瞻因應五個階段其中「確認潛在壓力源」歷程，個體會確認能看見潛在壓力源或警訊，而此潛在的壓力源的訊息是來自個人內在的反思過程，參與者透過反思，進而思考未來和規劃，或使用現有的成果來做為評斷與未來結果相關訊息的依據，亦即個人可藉由現有狀況來進行修正和規劃，並預測、因應未來的需求，爰此將促進因子區分為內在（自發性反思）與外在（潛在壓力源）兩因子。

另鑑於本文所統整之「前瞻因應研究之理論演進與定義層面」（如表 1），以及參閱李雅慧、盧靖宜（2018）提出前瞻因應量表之前瞻因應「行為」與「能力」等相互關聯層面，併對應 Popper（2008）「前瞻鑽石模型」之「創造性、專業性

與互動性」等層面，經彙整文獻基礎藉以釐清本研究相關問題關係之確立，據此組織形成初步之研究概念，擬先以「認知、能力、行動」等層面制定以下訪談大綱，題項略以：一、「認知層面」：選擇從公務機關辦理退休的原因為何？退休後決定選擇再就業的動機與機緣為何？哪些情境及脈絡因素促成？二、「能力層面」：何時開始準備退休後的規劃？對於未來退休生涯有何其他想法或計畫？三、「行動層面」：退休後再就業從事哪方面工作？您如何選擇此工作？工作內容型態為何？再就業持續時間多久（含退休前迄今）？

二、研究方法與設計

本文旨為瞭解退休再就業公務人員對其生涯目標之規劃及其準備程度等前瞻因應策略，藉由探究其具體經驗，以客觀的角度研究當事人的內在觀點，關注其所賦予之人、事及環境的意義，人與人、人與環境的社會行動意義（葉乃靜，2012）。本研究資料收集期程從 2019 年 1 月 21 日進行至 2020 年 1 月 22 日，採用半結構式大綱之質性訪談，藉由與被研究者互動，獲得相關研究資料，訪談時即有一份事先擬好的書面主軸與訪談清單，對訪談的主題架構和問題已清楚載明，主要以訪談大綱中延展之開放性問題，藉此以得到更完整、更多有關於本研究主題之資料，同時在研究過程中，研究者所觀察、傾聽到的切入主題現象，亦須進一步與研究對象進行交談，以確認其內心感受與實際想法。

三、研究對象

本研究對象係指公務人員自公務機關辦理退休後從事自營或受聘擔任有薪酬、專職或兼職的工作，須具有再就業經驗至少半年以上，並設定及確認其於退休前已有未來生涯規劃之思維，且採立意取樣方式擇取符合、選擇有願意接受訪問者，合計有 13 位，訪談對象背景資料如下表 2。

表 2 訪談對象背景資料

代號	性別	2019 時年 齡（年次）	退休 年齡	退休年 （退休時 間）	再就業時 間（含退 休前）	退休前 職務	再就業 內容	學歷
A	女	65 歲 (43)	64 歲	2018 年 (1 年)	12 年	縣市政府 科長	大學兼任講 師	碩士
B	男	66 歲 (42)	57 歲	2010 年 (9 年)	12 年	縣市政府 技士	大學兼任講 師	碩士
C	男	65 歲 (43)	55 歲	2009 年 (10 年)	10 年	縣市政府 副局長	大學兼任講 師	碩士

（續後頁）

(接前頁)

代號	性別	2019 時年 齡 (年次)	退休 年齡	退休年 (退休時 間)	再就業時 間 (含退 休前)	退休前 職務	再就業 內容	學歷
E	女	63 歲 (45)	56 歲	2012 年 (7 年)	6 年	區公所課 員	自營農場負 責人	大學
G	男	62 歲 (46)	50 歲	2007 年 (12 年)	25 年	國營電信 技佐班長	自營民宿負 責人	專科
H	女	61 歲 (47)	52 歲	2010 年 (9 年)	9 年	公立醫院 護理長	自營民宿負 責人	專科
I	男	68 歲 (40)	62 歲	2013 年 (6 年)	6 年	縣市政府 科長	咖啡產銷農 民	大學
J	男	70 歲 (38)	60 歲	2009 年 (10 年)	10 年	中央機關 技正	自由講師、 評委	碩士
K	男	71 歲 (37)	58 歲	2006 年 (13 年)	13 年	鄉公所課 員	務農	高職
L	男	56 歲 (52)	52 歲	2015 年 (4 年)	4 年	鄉公所課 長	縣府顧問、 宮廟主委、 務農	大學
M	女	65 歲 (43)	65 歲	2019 年 (1 年)	1 年	鄉公所保 育員	務農、文化 局志工	高職
N	男	57 歲 (51)	53 歲	2015 年 (4 年)	4 年	鄉公所農 業課長	動物醫院負 責人	碩士
O	女	55 歲 (53)	53 歲	2017 年 (2 年)	1 年	鄉公所主 秘	鄰近鄉公所 主秘	碩士
平均		63.4 歲	56.7 歲	(6.8 年)	8.7 年			

四、分析與信效度

研究資料分析共分以下三步驟進行。首先進行開放式編碼 (open coding)，續以進行主軸編碼 (axial coding)，最後則進行主題編碼 (selective coding)，而文本編碼方式採 (A-1, 2-3)，代碼【A】為受訪者編號；【1】為逐字稿之頁碼；【2-3】為逐字稿第 2 行到第 3 行。另，為使信度結果呈現穩定性與一致性，研究者於每次訪談後，即將所得之完整資料與逐字稿，請受訪者檢視內容是否有誤，且亦尋找訪談者或關於本研究之相關資料互相比對，以多方資料蒐集來增加廣度，並確定當中所建構出之結論是否有出入或不符之實，以詳實資料的再驗證與增加確實性。

本研究為求內容效度能符合研究結果之真實性和準確性，藉由歸納邏輯、分析文獻資料，以推理、觀察結果，進而建立敘述性描述，並透過三角檢測法進行

個案之研究嚴謹度的掌控，以增加研究之可靠性，且通過多方管道對於現已建立的結論進行檢驗，佐以普遍意涵的詮釋，追求獲得結論的最大真實度之目的。

肆、研究結果與討論

一、研究對象再就業狀況探析

本研究計訪談 13 位受訪者，其中【A】、【B】、【G】3 位訪者於退休前即已於大學擔任兼任講師（講授與自身業務相關的專業課程）或經營自家農場事業，而 2 位受訪者【E】、【O】在退休後並未立即再就業，然而在歷經短期退休生涯隨後也投入於退休前相似的工作或從事自家農場；另受訪者【C】、【H】、【I】、【J】、【K】、【L】、【M】、【N】則於一退休即行就業。綜觀上述 13 位案例，各自所規劃職涯歷程雖不盡相同，但在研究中可發現其在退休後所從事工作，則與退休前之專職工作或個人興趣息息相關，且均有脈絡可循。

二、前瞻因應之促發因子

本研究參閱 Aspinwall 與 Taylor（1997）前瞻因應五個階段中所提及之「確認潛在壓力源」，個人會察覺與省思潛在壓力源或警訊，而這些潛在的壓力源的訊息是來自於個人內在的反思過程，透過反思進而思考未來和規劃，或使用現有的成果來做為評斷與未來結果相關訊息的依據，以預測、因應未來的需求。本研究經分析 13 位受訪者之訪談內容並參照文獻，探究前瞻因應之促發因子可區分為內部因子（自發性反思）與外部因子（潛在壓力源）等二項。

（一）內部因子（自發性反思）

由受訪者【B】、【C】可得知，其於退休前即透過反思，進而思考、評量未來之規劃，亦藉由退休前的現有狀況來進行修正和規劃，並加以預測、因應未來的需求。

「所以退休最怕的就是你事前沒有在思考和規劃，你毅然而然退的話，你後半段會在浪費時間，那這時間一流就很快，像我一退馬上就覺得怎麼那麼快，好像我沒有退休的感覺。」（B-12，28-29）

「因為我五十五歲可以多十年過我的退休生活，而且我提早十年的體力還好，智力還沒退化，人脈也還在，我這十年當中，真的是我的優勢，六

十五歲退休沒有優勢，沒有人要你。」(C-5, 33-35)

「因為我覺得喔，人生還是要做一些自己想要做的事。」(O-6-13)

(二) 外部因子（潛在壓力源）

現今公務人員常因行政機關精簡員額、人力縮編致使業務量累增，或與內部長官與同儕相處等人為因素，造成工作潛在壓力甚大，屢見許多公務人員申請提早退休或一到退休門檻即辦理退休等現象，由本案例中受訪者所陳述即可窺知。

「每天都在應付朝九晚五這樣上班，上面的壓力又大，像我們行政部門動不動就被別人檢舉，或是同事之間也會鬥來鬥去的，那這些無形的壓力，到 50 歲就一直想把它掙脫。所以要轉換工作也好，但是你轉換工作你的人格如果沒辦法跟這個團隊融合的話，你轉換工作還是一樣的痛苦，退休是最好的解脫。」(B-6, 26-29)

「我們就是要提心吊膽啊不要被人家說、投訴什麼。」(M-2-13)

「你在公部門的時候會有壓力，但是你退休以後，反而沒有壓力，你可以自己高興怎麼做，隨心所欲去發揮什麼。」(J-6, 34-35)

三、前瞻因應之層面與策略

本文整合 Popper (2008)「前瞻鑽石模型」等學者提出之構面來進行初步探討案例 13 位退休再就業公務人員於退休前的之前瞻心理歷程，並探究其行為取向，佐以對應其退休生活選擇、再就業之動機和需求，經歸納出下列前瞻因應之認知態度等四項層面及各層面項下之「自我身心調適」等八項策略，茲分述如下。

(一) 認知態度層面

Greenglass 和 Fiksenbaum (2009) 指出在生涯當中的任何階段，對於可能潛在的壓力源或擔憂會轉化為未來準備意識的形塑。前瞻因應能力取向可視為一種正向的生活態度，因其採用積極主動應對的方法來處理壓力源，且積極的信念有助於增進幸福感。本案例中可發現退休再就業公務人員均有覺醒意識，如要在人生下半場有更好的生活，即以預先建立前瞻因應的態度與思維，來加以瞭解與思考現況和未來，進而去目標規劃和預防潛在事件的想法。

「我退休之前跟退休之後沒有空窗期，……，阿也不覺得我退休之後無依無靠或是茫茫大海，我是照著我的退休計畫在走。」(C-2，10-11)

「那我適合做什麼，自己要檢視我有什麼優點缺點、能力資源！」(G-38，26-27)

「因為我的興趣很確定，就是我退休以後，我有我自己要做的事情很清楚。」(H-12，20-21)

1. 自我身心調適

健康的身心是步入老年期能否享有愉快生活之最基本、關鍵條件，而能保持健康自主的身心理狀態，才有餘力去追求其他方面的滿足；且在晚年時期能有身心健康，不僅對於自主能力、心理與自尊有所助益，也才有體能和心境去參與社會活動，維持人際良好互動。

「開始要調整退休的心態了，就是不要壓力太大。」(N-39-24)

「所以每一個客人來，我都抱著很開心、像我的朋友來的那種心情，所以變成我交了很多我這輩子如果我不是做民宿，我不可能交到的朋友，我交了很多這樣的知己。」(H-16，4-6)

2. 持續社會互動

個體的生活需要參與群體與社會互動，有緊密的人際網絡與積極社會參與，除了可以給與高齡者更多的力量來面對老年期的失落經驗，生活中也有更多人際資源可供運用，讓退休者可以更積極面對老化所帶來之種種危機。

「所以你可以用你的腦力對這個社會多一層的貢獻，這樣貢獻才不會脫節，才會活的有意義更快樂。」(B-10，22-23)

「我覺得應該再去發揮對社會的貢獻會更多，不一定說還要再拿錢或是怎樣。」(H-18，4-5)

(二) 規劃層面

退休人力如要得到運用，即需在退休之前做好準備，而最佳途徑則是接受退休準備教育，且退休準備教育實施的良窳將影響屆退人員退休準備知能，如果在退休前能接受適當的準備教育，將可使其擁有較佳的退休準備知能（胡夢鯨、王

怡分，2019；Anna, 2009）。本案例中受訪者對於自我本身的能力提升亦相當重視，且在工作之餘即把握機會、持續充實本質學能。

「那時候我一個觀念，人要培養第二專長。」(B-6-9)

「我就覺得我應該要有機會去讀書，去修食品相關。」(A-3-10)

「我好像就是我是公務人員嘛，就比較奉公守法，就覺得我應該去考個證照，就是因為這樣我就去參加救國團的一些烘焙班。」(H-3，23-24)

1. 強化專業技能

本研究中得知，專業技能亦需持續磨練與發展，像受訪者【H】等人在退休前即開始規劃新生涯，參加各種專業課程、就業訓練或繼續教育，經過不斷地訓練來提升專業知識與技能，以及處理事務的技能，個體的專業技能也將決定其日後生涯所選擇的職業的成功，此外，退休後再就業者普遍比完全退休者對生活更感覺滿意（李宗派，2007）。

「因為烹飪的部分，我是在很早以前就已經有證照了。」(H-8-5)

「我就覺得我應該要有機會去讀書，去修食品相關（課程）。」(A-3-10)

「我們有時候會上課啊，要去上課、要去吸收一些新的知識啊。」(M-7-6)

2. 善用資訊科技

前瞻因應導向係為一行為模式，其目的是為了消弭或預防會對成功老化所造成的壓力源，其中包含了科技使用、預先規劃、自我提升等九種行為（Kahana et al., 2003），陳相如、陳鏡如（2019）指出職涯輔導可加入科技元素。在本案例中可發現，隨著現代科技發達、電子產品普及運用，受訪者對於以往陌生的網路行銷、線上互動通訊等功能，在其主動學習、頻繁接觸之下，雖均是中高齡者，亦能靈活運用於相關領域，且對於前瞻因應之資訊擷取有所幫助。

「我就在想到底別人怎麼教書法，我就往 youtube 去看，如何人家怎麼教書法，我就看了很多人教書法，然後連那個稿紙都有學問，人家教法重點是怎樣，人家的理論是什麼，一直看一直教，甚至我一直累積，累積到後來的時候，我的教法就跟人家不一樣。」(G-28，30-33)

「現在公文我也都要看，也是直接在我的手機喔。」(A-16-15)

（三）行動層面

魏惠娟（2018）指出後期生涯設計短期課程可喚醒生涯準備意識，且未來投資有助於個人發展和對於不希望的改變進行預防和準備，而最有效的因應策略就是協助個人意識到必須準備未來的規劃（Bode et al., 2007），例如工作轉換與升遷、健康問題等問題，藉由反思等方式，將現有狀況來進行修正和未來規劃，進而產生學習行動，並為未來的生活做更多準備，以因應不同的需要。

「但是我在兼課時那我體會到，這份工作還是不錯，可以作為我退休後，另一個生涯規劃的起跑點。」（B-3，1-2）

「我本來就想要早點退，還有一、二年過自己的生活，不要說是到屆齡才去過自己的生活，提早過自己的生活，我的生涯規劃也是這樣。」（A-10，20-21）

1. 秉持持續學習

中高齡者應規劃進行第二生涯的終身學習策略，以達到「成功老化」的三願景：降低疾病和失能風險、維持心智身體功能與積極參與晚年生活；兼以有助於中高齡者對於老化的瞭解與因應，促進中高齡者做好退休生涯規劃（丁居倫，2018）。綜觀案例中受訪者之學習動機或許不盡相同，惟其均積極採取學習行動，重視新知汲取，以充實生活與本能並追求人生的新價值。

「學習是一件很棒的事情，我每天都做我很快樂的事情。」（G-5，28-29）

「不過回歸來講教育還是很重要，因為很多人都還是需要再教育，教育就是一種學習，對你的人格、態度都是很大的改變。」（B-22，1-2）

2. 積極職涯準備

李宗派（2007）指出有許多人希望改變工作性質或轉換不同行業，甚至有的人已經在退休前，就開始規劃他們的新生涯，參加各種專業課程、繼續教育與自我導向學習，而退休後再就業者，普遍比完全退休者對生活更感覺滿意。案例中受訪者【G】、【E】在其青壯年時即已事先積極地準備日後生涯的工作籌劃，甚至將業外工作結合休閒，發掘、培養出自我另一興趣，對於未來職涯發展亦有深遠正面的影響。

「其實是我 37 歲的時候，其實就已經以副業的方式在經營，所以並沒有太多的疑慮說退休後要做什麼事，我覺得我應該可以專心的把民宿這個事業做的更精緻、更仔細的經營管理。」(G-1, 22-24)

「我先生大三就叫我婆婆買這塊地，他是立志務農，69 年就買，他大學他說他不要被別人管，他很喜歡看易經、紫微斗數、面相學，很愛 DIY。」(E-1, 20-21)

(四) 創意層面

Popper (2008) 提出「前瞻鑽石模型」中前瞻活動應於創造性的預測中加入現況探討與系統分析之實證基礎，一個完整的前瞻活動方法架構，應至少包含創造力、專家、互動與證據四種特性的知識來源。本案受訪者【I】、【H】對於所經營之事業，除了既有專業的生產、營運模式之外，也不斷去思考如何能前瞻將其推陳出新，將既有原料、產品加入創意元素進而拓展後續商機。

「話說回來..我們咖啡要做到能變成產品。」(I-8-30)

「我們的打工換宿是很有名的，而且我們是很有原則的，我們的打工換宿跟一般，現在我們打工換宿很早，所以我覺得我都走得比人家早，當人家沒有打工換宿的時候我們就有了。」(H-18, 13-16)

1. 跨域連結思考

突破性策略的其中之一方法為「結合」，即把看似各自獨立、甚至對立的產品或服務連結起來；除了專業知識和技能有助於創意展現之外，多嘗試跨界學習與思考，鼓勵不同業別應互相學習取經，勇於向異業學習，甚至與異業的跨界結合、內化思考，如同本案例中進而創造出嶄新的成效。

「像咖啡磨豆磨成粉，在充填包裝，要怎樣產品品質才能穩定（黃金比例）？那要充氮氣，像我們那個科學中藥也都有充氮氣！」(I-11, 36-37)

「擴展你的興趣，擴展你沒有經歷過的領域。」(G-40-6)

「主要是退休後從生活中的一些沉澱思想以後，慢慢去發展出自己一些新的可能。」(G-2, 9-10)

2. 運用創意整合

案內受訪者【G】、【C】對於所經營之事業，除了既有運作模式之外，也持續去思考如何能前瞻性地將其推陳出新，融合創意元素、運用不同思維來加以行銷創新，進而因應發展出未來之最佳準備。

「民宿的繼續拓展，增加它的知名度，增加它的收入，它一直在因為市場競爭越來越強的情況下，它一直會有那個壓力，我們也在努力，兒子也做了很多的想法，做很多的活動，很多的創意行銷。」(G-30, 14-16)

「我們提出來，大家共同研討，辦這個工作（國際學術研討會），是我們進去之後才有這樣的事，不是全部我的功勞，是整個董事會，大家覺得不錯，以前沒有人想到，現在想到說來辦，現在辦到連那個內政部、教育部都對我們蠻認同的。」(C-8, 16-19)

四、小結

審酌公務人員之工作性質多屬行政文書、類科職能等特性，因此相較於一般勞工，其於技能轉化及資訊運作能力等層面具有較多優勢，由上所歸納之強化專業技能、善用資訊科技、跨域連結思考等策略即可窺見。綜整本研究經參閱Cameron 等人（1996）、Popper（2008）、李雅慧與盧靖宜（2018）等提出之「專業性、互動性、創造性」與「態度、行為和能力」相關面向來加以探討剖析本文中退休公務人員再就業之前瞻因應層面、策略與促發因子之關聯，經彙整研究結果如圖 2。

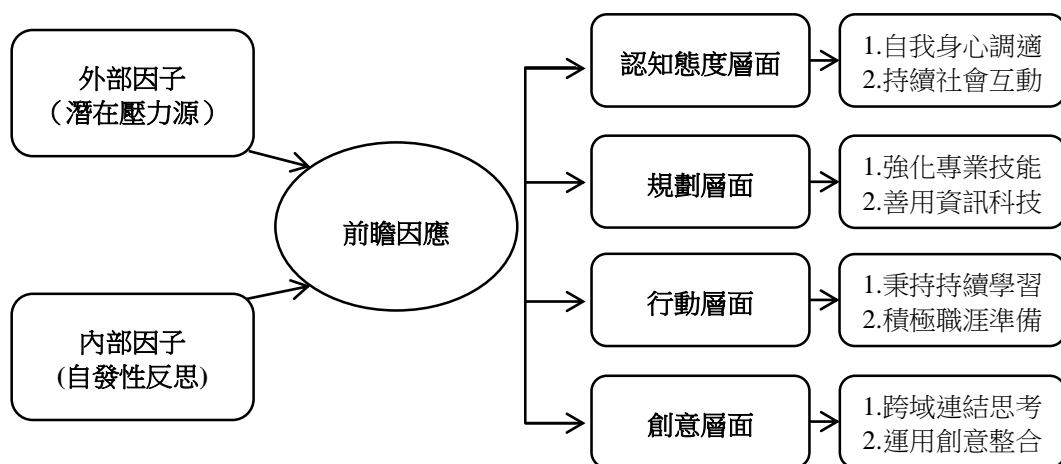


圖 2 退休公務人員再就業之前瞻因應層面、策略與促發因子之關聯

伍、結論與建議

一、結論

成人高峰期轉向老年時期是生命的重要轉捩點，這不全然是退化，而是一個全新發展，亦是朝向另一人生之「自我實現」。本文採用質性訪談進行研究，經由 13 位案例得知，退休再就業公務人員透過學習前瞻因應的知識與技能，甚於年輕時即已積極參與社會活動，將可幫助其儘早進行老化準備、正向定位退休後的角色與價值，為高齡生涯加以預先規劃，而使所有可能發生的負面影響降到最低。藉由研究結果可發現，退休公務人員再就業之前瞻因應的促發因子可分為內部因子（自發性反思）與外部因子（潛在壓力源），另前瞻因應策略之四個層面併據此區分為八項策略：（一）認知態度層面：1. 自我身心調適、2. 持續社會互動；（二）規劃層面：1. 強化專業技能、2. 善用資訊科技；（三）行動層面：1. 秉持持續學習、2. 積極職涯準備；（四）創意層面：1. 跨域連結思考、2. 運用創意整合。

另，有鑑於我國人口老化速度足堪居全球之冠，對於退休人力資源運用現況確有必要重新檢視並適時調整政策方向，方足以因應高齡社會對人口、經濟結構的各方面衝擊；本文檢視「前瞻因應」理論亦與「老化準備」、「貢獻老化」、「再就業」密切相關，藉由未來導向的觀點與能力，個體方能於潛在壓力事件發生前，為減緩或改變威脅事件之形式所付出的努力，並設定實際目標來加以進行規劃、學習技能與付出行動，且其特質係可透過教育來進行而學習獲取（魏惠娟，2018；Ouweland et al., 2009）；而公務人員在近年來年金制度的改革，促使許多退休或屆齡退休者其退休後生活可能面臨不同程度的衝擊、規劃及改變；然其具有豐富職務歷練與行政專業，如能於退休後加以再運用，參酌本文歸納結論所提出之前瞻層面策略，重返職場、增進社會參與以達貢獻老化、活躍老化之目標，並讓人力資源得以再度發揮生命之意義與創造新價值，勢將有助於整體經濟與高齡社會之發展（李雅慧、魏惠娟，2015；胡夢鯨、王怡分，2019；Bode et al., 2007）。

二、建議

（一）對公務人員之建議

1. 認知態度層面：儘早培養前瞻因應的意識以提升自我身心與社會參與

本文發現，受訪者如能在退休前具備「事先預備」的意識，將可擁有較充裕

的退休準備知能，而及早培養前瞻因應的認知與概念，則對於退休準備的程度與積極度就愈高，亦能提前做好日後生活規劃與儘速調適身心，且由於準備時間提早，更可充裕地避免面對退休後因生活改變所產生慌亂與無法調適之情況。

2. 規劃層面：養成專業技能並善用資訊科技以強化再就業之職能

退休人力如要得到妥善運用，應需於退休前做好準備，而最佳方式即是接受退休準備教育；現今數位網路傳播發達，公務人員可尋求多方學習資源，不必限定在與職業有關的領域，建議透過自我導向學習等方式並善用資訊科技，以培養多元專長與興趣，達成專業技能養成之目標，對於日後再就業將能有實質助益。

3. 行動層面：積極職涯準備、持續參與多元學習與進修以因應退休再就業

由本案例可發現，如想擁有豐富充實的退休後生涯，即需透過退休前準備教育的協助並儘早開始前瞻準備，而透過教育課程的引導，以原先專業知識、經濟背景和人脈網絡為基礎，來發掘培養休閒興趣，並定時檢視修正計畫而據以執行。爰此，無論在退休後決定繼續工作或投入社會服務，皆能確保經濟來源的安全、健全退休後的人脈關係，並運用自身才能，再度發揮生命的意義。

4. 創意層面：多接觸不同領域之人事物及跨域連結思考以運用創意整合資源、開創新局

跨域結合已是現今社會資源共享之職場趨勢，公務人員在工作之餘可藉由參與不同性質的社會活動、觀摩場合來涉略與職場相異之領域和技能，並接觸多元新潮事物，以強化創意思考，進而在本職學能之外發揮創意、加以拓展衍生新觸角，為下半場人生再創造新價值。

（二）對政府之建議

1. 籌設多元面向的退休前準備教育系列課程，俾於退休後得以順利再就業

現今政府對於公務人員所提供之退休前教育大多把焦點放在退休法規與退休金擇取方式等，惟退休準備教育應朝向多元化，不應只侷限在理財規劃方面，衛生福利部於 2021 年 9 月核定修正之《高齡社會白皮書》中提出之行動策略，即針對高齡者應普及參與學習，並提升高齡者學習管道多樣性；綜觀中高齡退休前準備教育，應拓展涉及終身學習、退休生活、健康養護、臨終準備等層面，且退休後的身心調適、生活適應、角色轉換、人際互動等均會影響到退休生活品質；此外，促進高齡者的職場連結，進而使其於職場上得續以傳承經驗、智慧及技術予新世代，亦能達成勞雇雙贏的目標。爰此建議政府可規劃如何因應退休生活之研習課程，以增進公務人員前瞻因應之意識與能力，讓其於退休後能依本身興趣長才再次投入社會活動中，得以更加豐富社會人力資源且充實退休後生活。

2. 前瞻因應教育實施對象不應侷限於中高齡公務人員，方能儘早規劃、開創安可人生

《高齡社會白皮書》指出，高齡社會的政策發展不應僅聚焦於高齡群體，除了同時思考高齡者與社會其他年齡群體的關聯，前瞻因應教育亦可積極趨向年輕族群來做更多樣性的發展。本案中有受訪者於三四十歲時即已配合家人將民宿以副業方式經營，后於五十歲退休時，對於日後要從事何項工作已無太多疑慮，且後續亦將其民宿事業順利步上軌道；另從案例中亦有發現運用資訊科技來強化自身職能，倘若提早拓劃智慧科技應用課程，鼓勵其參與來提升對數位資訊之接受度與應用能力，將可有效降低中高齡者之數位落差。因此如能針對公務人員之專長、特質與現有資源來進行人力盤點並按屬性分類，儘早施予生涯、心靈、數位科技與財務規劃等前瞻因應教育，俾讓其於退休後得以順利銜接、盡其所長，發揮貢獻社會之最大效益，打造出嶄新的安可人生。

三、研究限制與後續研究建議

囿於公務人員退休後再就業之生涯發展具有多元性與個人獨特性，且從各項社會調查資料可得知高齡者具有高度的異質性，因此本研究受限於研究者接觸可及範圍，無法概括所有層面的問題，來作全面性的探討與檢視。此外，本研究過程發現有二位受訪者退休後半年內，曾面臨退休調適的問題，是否與夫妻應共同規劃退休，抑或與家庭支持退休與否有關？而退休後再就業是否對於退休後調適有正面影響，建議未來進行相關研究時，可以進一步探究其相關性。最後，受訪者之再就業動機、再就業過程中之具體經驗與歷程及對退休生活之影響，與其退休前後的差異及滿意度等成效，亦可嘗試運用本研究之策略層面來加以進行量化分析，探討關聯結果。

謝誌

本研究感謝科技部計畫經費補助（計畫編號：107-2410-H-194-076）以及中正大學成人及繼續教育學系之協助與指導。

參考文獻

一、中文書目

- 丁居倫（2018）。〈淺談中高齡者前瞻因應的退休準備學習策略〉，《家庭教育雙月刊》，73: 40-51。
- 朱芬郁（2012）。《退休生涯經營概念：概念、規劃與養身》。臺北市：揚智文化。
- 李宗派（2007）。〈老化概念（I）：生物科學之老化理論〉，《臺灣老人保健學刊》，3, 2: 1-61。
- 李雅慧、魏惠娟（2015）。〈活躍老化準備課程的教學成效：前瞻因應觀點的應用〉，《教育研究學報》，49, 2: 1-18。
- 李雅慧、盧靖宜（2018）。〈前瞻因應量表發展之研究〉，《應用心理研究》，68: 43-98。
- 李瑞金（1996）。〈高齡者社會參與需求——以臺北市為例〉，《社會建設》，95: 7-19。
- 李藹慈（2017）。〈持續精彩的人生下半場：新加坡安可職涯初探〉，《台灣老年學論壇》，35: 1-9。
- 林欣慈、魏惠娟（2017）。〈公職人員退休生活與退休規劃之研究〉，《福祉科技與服務管理學刊》，5, 4: 285-298。
- 洪素玲（2019）。〈敘事取向生涯諮商與退休前後的心理調適〉，《諮商與輔導》，397: 39-42。
- 胡夢鯨、王怡分（2019）。〈屆退人員貢獻老化退休準備核心知能指標建構及其對退休準備教育的啟示〉，《教育科學研究期刊》，64, 2: 191-218。
- 孫智麗、鄒簾生（2018）。〈科技前瞻與策略規劃：以「2025 台灣農業科技前瞻」為例〉，《農業生技產業季刊》，53: 1-15。
- 馬財專、藍科正、吳啟新、林淑慧、林晉勗、黃春長、鄭淑芳、劉又升、陳威穎（2019）。〈中高齡及高齡者重返職場之探索〉，《勞動及職業安全衛生研究季刊》，27, 2: 133-148。
- 張靜怡、陳黛芬（2016）。〈中高齡者退休再就業之探究〉，《福祉科技與服務管理學刊》，4, 2: 241-242。
- 陳亮恭（2015）。《真逆齡：醫學實證，超越抗老的大智慧》。臺北市：天下生活。

- 陳相如、陳鏡如（2019）。〈以自我調節理論分析中年就業者的有效求職自我調節策略〉，《中華輔導與諮商學報》，55: 123-160。
- 陳寬政、莊婉君、楊靜利（2015）。〈台灣中高齡勞工漸進式退休的影響因素〉，《人力資源管理學報》，15, 1: 87-108。
- 陸億億（2018）。〈從生產老化觀點初探英美日韓四國高齡勞動力政策之運用〉，《福祉科技與服務管理學刊》，6, 4: 403-418。
- 陸億億、魏惠娟（2019）。〈中高齡公務人員對退休生涯規劃準備程度及其性別差異之初探〉，《華醫學報》，50: 16-36。
- 黃麗萍（2013）。〈公務人員退休準備教育的終身學習策略〉，《國家文家學院 T&D 飛訊》，162: 1-20。
- 彭駕騁、彭懷真（2012）。《老年學概論》。新北市：威仕曼文化。
- 彭錦鵬（2016）。〈退休公務人力的運用與限制〉，《公務人員雙月刊》，227: 12-22。
- 新北市政府（2017）。《退休公教人員參與志工現況分析與精進作為——以新北市政府為例》。新北市：新北市政府人事處。
- 劉嘉如（2015）。《老有所用：我國公部門延後退休與再就業之芻議》。臺北市：行政院人事行政總處。
- 蔡培村（1996）。《退休的生涯規劃》。高雄市：麗文。
- 薛承泰、曾敏傑（2002）。〈中高齡退休生涯規劃與影響因素之研究〉，《勞資關係論叢》，11: 33-67。
- 魏惠娟主編（2012）。《臺灣樂齡學習》。臺北市：五南。
- 魏惠娟（2018）。〈前瞻因應 45 歲後生涯設計方案與實施結果〉，《成人及終身教育學刊》，31: 37-69。
- 蘇彩足、彭錦鵬（2008）。《公、教人員退休再就業問題及對策》。臺北市：行政院研究發展考核委員會。

二、英文書目

- Aspinwall, Lisa G. (2005). The Psychology of Future-oriented thinking: From achievement to proactive coping, adaptation, and aging. *Motivation and Emotion*, 29, 4: 203-235.
- Aspinwall, Lisa G., and Shelley E. Taylor (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121, 3: 417-436.

- Atchley, Robert C. (1976). *The sociology of retirement*. Cambridge, MA Schenkman.
- Atchley, Robert C. (1988). *Social forces and aging*. California Wadsworth. Publish Company.
- Baltes, Margret M., and Laura L. Carstensen (1996). The process of successful ageing. *Ageing and Society*, 16, 397-422.
- Baltes, Paul B., and Margret M. Baltes (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). Cambridge University Press.
- Bode, Christina, Denise T. D. de Ridder and Jozien M. Bensing (2006). Preparing for aging: Development, feasibility and preliminary results of an educational program for midlife and older based on proactive coping theory. *Patient Education and Counseling*, 61, 2: 272-278.
- Bode, Christina, Denise T. D. de Ridder, Roeline G. Kuijer and Jozien M. Bensing (2007). Effects of an intervention promoting proactive coping competencies in middle and late adulthood. *The gerontologist*, 47, 1: 42-51.
- Bowling, Ann (2008). Enhancing later life: How older people perceive active ageing? *Aging and Mental Health*, 12, 3: 293-301.
- Buck, H., and Bernd Dworschak (2003). *Ageing and work in Europe: Strategies at company level and public policies in selected European countries*. Fraunhofer IAO.
- Cameron, Hugh, Denis Loveridge, J. Cabrera, L. Castanier, B. Presmanes, L. Vazquez and Meulen, B. Van Der (1996). *Technology foresight: Perspectives for european and international Co-operation*. Final Report to DG XII of the European Commission, Manchester: PREST. The University of Manchester.
- Davidson, Glenn, Stan Lepeak and Elizabeth Newman (2007). *The impact of the aging workforce on public sector organizations and mission*. Results from the IPMA-HR research series. Alexandria. VA: International Public Management Association for Human Resources.
- Davis, Lisa, and John Brekke (2014). Social support and functional outcome in severe mental illness: The mediating role of proactive coping. *Psychiatry Research*, 215, 1: 39-45.

- Evans, Linda, David J. Ekerdt and Raymond Bosse (1985). Proximity to retirement and anticipatory involvement: Findings from the normative aging study. *Journal of Gerontology*, 40, 3: 368-374.
- Flynn, Matthew (2010). The United Kingdom government's "business case" approach to the regulation of retirement. *Ageing and Society*, 30, 3: 421-443.
- Georghiou, Luke, and Michael Keenan (2007). Evaluation of national foresight activities: Assessing rationale, process and impact. *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 7: 761-777.
- Greenglass, Esther R., and Lisa Fiksenbaum (2009). Proactive coping, positive affect, and well-being. Testing for mediation using path analysis. *European psychologist*, 14, 1: 29-39.
- Holahan, Carole K., and Jennifer R. Chapman (2002). Longitudinal predictors of proactive goals and activity participation at age 80. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 57, 418-425.
- Kahana, Eva, and Boaz Kahana (1996). Conceptual and empirical advances in understanding aging well through proactive adaptation. In V. Bengtson (Ed.), *Adulthood and aging: Research on continuities and discontinuities* (pp. 18-41). New York: Springer.
- Kahana, Eva, Boaz Kahana and Kyle Kercher (2003). Emerging lifestyles and proactive options for successful ageing. *Ageing International*, 28, 2: 155-180.
- Kahana, Eva, Jessica Kelley Moorre, and Boaz Kahana (2012). Proactive aging: A longitudinal study of stress, resources, agency, and well-being in late life. *Aging & Mental Health*, 16, 4: 438-451.
- Krzemien, Deisy, Sebastián Urquijo, and Alicia Monchietti (2004). Social learning and coping strategies to critical events of female old aging. *Psicothema*, 16, 3: 350-356.
- Miles, Ian, and Michael Keenan (2002). *Practical guide to regional foresight in the UK*. Publications of the European Communities, Luxembourg.
- McClusky, Howard Y. (1971). *Educational: Background issue*. Washington, DC: White House Conference on Aging.
- Ouwehand, Carolijn (2005). *Proactive coping and successful aging: What role do resources and strategies play in the preparation for potential goal threats*

- associated with aging?* Unpublished doctoral dissertation, Utrecht, The Newtherland.
- Ouwehand, Carolijn, Denise T. D. de Ridder and Jozien M. Bensing (2007). A review of successful aging models: Proposing Proactive coping as an important additional strategy. *Clinical Psychology Review*, 27, 8: 873-884.
- Ouwehand, Carolijn, Denise T. D. de Ridder and Jozien M. Bensing (2008). Individual differences in the use of proactive coping strategies by middle-aged and older adults. *Personality and Individual Differences*, 45, 1: 28-33.
- Ouwehand, Carolijn, Denise T. D. de Ridder and Jozien M. Bensing (2009). Who can afford to look to the future? The relationship between socio-economic status and proactive coping. *European Journal of Public Health*, 19, 4: 412-417.
- Popper, Rafael (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10, 6: 62-89.
- Rowe, John W., and Robert L. Kahn (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37, 433-440.
- Schwarzer, Reuter (1999, July). Proactive coping theory. The 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (pp. 12-14), Cracow, Poland.
- Schwarzer, Reuter (2000). Manage stress at work through preventive and proactive coping. In E. A. Locke, (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior* (pp. 342-355). Blackwell, Oxford.
- Staudinger, U. M., and J. Kocka (2010). *More years, more life*. Recommendations of the Joint Academy Initiative on Aging (Translation of “Gewonnene Jahre”; Aging in Germany Bd. 9). Nova Acta Leopoldina NF Bd, 108.
- Walker, Alan (2002). A strategy for active ageing. *International Social Security Review*, 55, 1: 121-139.
- Zacher, Hannes (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1, 320-333.

三、電子資料

考試院（2018）。〈公務人力高齡化的人力資源管理對策〉。網址：
<https://wws.exam.gov.tw> Download。點閱日期：2019年4月15日。

- 葉乃靜（2012）。〈質性研究〉。圖書館學與資訊科學大辭典，網址：
<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678706/>。點閱日期：2019年3月21日。
- Anna, Rzewnicki (2009). Pre-retirement planning in the workforce symposium to offer tips for creating effective programs. Retrieved September 14, 2019, from Poole College of Management News, Website: <http://www.mgt.ncsu.edu/index-exp.php/news/article/colleges-pre-retirement-planning-in-the-work-symposium-to-help-employers-de/>
- Greenglass, Esther R., Ralf Schwarzer and Steffen Taubert (1999). The Proactive Coping Inventory PCI: A multidimensional research instrument. Retrieved November 20, 2019, Website: <http://userpage.fu-berlin.de/~health/greenpci.htm>

Exploring the Proactive Coping Strategies of Retired and Re-employed Civil Servants

Yan-Hui Chuang¹ Sing-Chun Li² Ai-Tzu Li³

Abstract

The purpose of this study is to explore the proactive coping response levels and implementation strategies of civil servants who continue to re-employ after retirement. It explores the practical experience and viewpoints of 13 re-employed people who have retired by qualitative research methods and semi-structured interviews. The research results summarized the following two conclusions: The triggering factors for reemployment of retired public servants include internal factors (spontaneous reflection) and external factors (potential stressors). Four levels of proactive coping and eight strategies were identified: 1. Cognitive attitude level: Self- and physical adjustment, Continuous social interaction; 2. Planning level: Strengthen professional skills, Make good use of information Technology; 3. Action level: Uphold lifelong learning, Active career preparation; 4. Creative level: Cross-domain connection thinking, Use creative integration. The article also makes suggestions for public servants and the government.

Keywords: Retired, Re-employed, Proactive Coping, Civil Servants

¹ Ph.D. Student, Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

² Master, Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

³ Professor, Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

Corresponding Author: Ai-Tzu Li, E-mail: irisli@ccu.edu.tw

Received: 2021/05/10; Accepted: 2022/03/21